



SQB.

**Стратегия развития
2024 – 2026**



ТОП-2 Банк по активам

Активы Банка составили около 74,6 трлн сум в 2023 году, что равно 11,4% всей доли рынка



Лучший ESG-банк в Узбекистане

Лучший зеленый Банк в Центральной Азии по итогам 2020 года согласно МФЦА, премия Best Bank Awards 2022 по версии финансового издания Asiamoney, а также награда ЕБРР "Green Trade"



Автоматизированная система бюджетирования

SAP Quality Awards-2021



№1 по «Индексу клиентского опыта»

среди банков Узбекистана и третье — в Центральной Азии в рейтинге независимого исследования «Индекс клиентского опыта», проведенного компанией Senteo Inc.



«Лидер в развитии корпоративного бизнеса»

В рамках UZCARD FORUM 2023

SQB – Банк с богатой историей, который выделяется на рынке благодаря узнаваемости бренда, широкой продуктовой линейке, индивидуальному подходу к клиентам и высокому качеству обслуживания

Юрид.лица-
клиенты -
более

70 000

Более 10% составляет доля КБ и МСБ от общего числа действующих компаний Узбекистана



~90

отделений

Доли рынка



15,3%

кредитный
портфель
юр. лиц

5,4%

кредитный
портфель
физ. лиц

5,7%

депозитный
портфель

8,8%

ипотечных
кредитов

свыше **4 000**
сотрудников Банка

Розничные
клиенты



~1,5 млн

Около 50% клиентской базы в возрасте 25-44 лет

BB-

согласно Fitch Ratings Inc. и
S&P Global Ratings

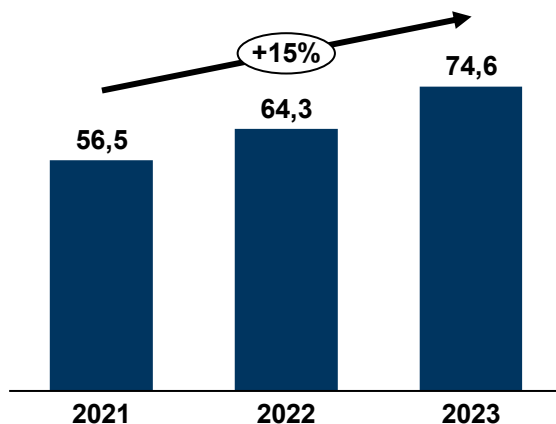
uzA+

согласно Ahbor-Reyting

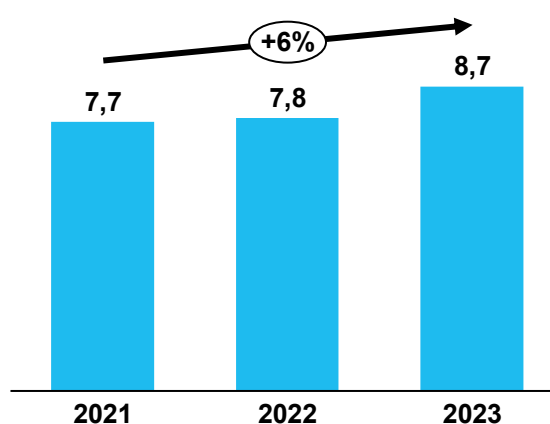
История и Опыт – 100+ лет

Финансовые итоги деятельности за предыдущий период

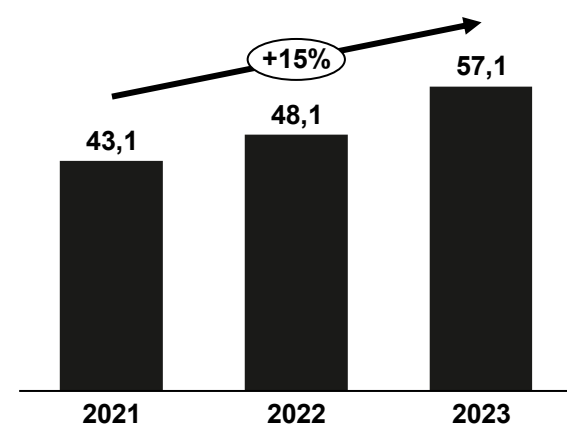
АКТИВЫ, трлн сум



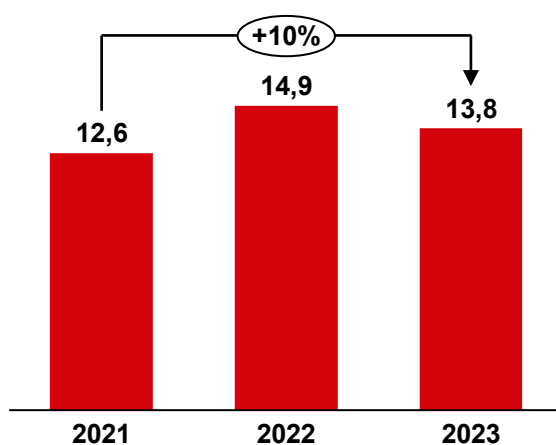
КАПИТАЛ, трлн сум



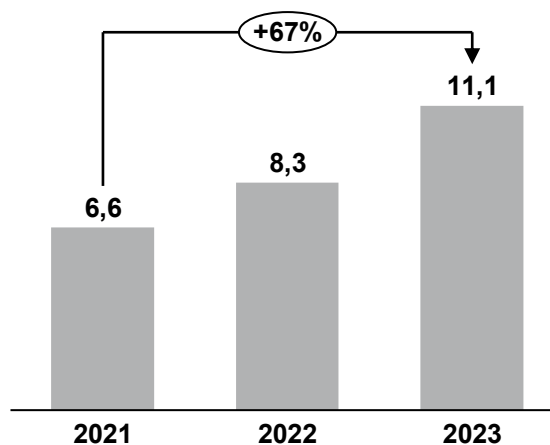
КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ, трлн сум



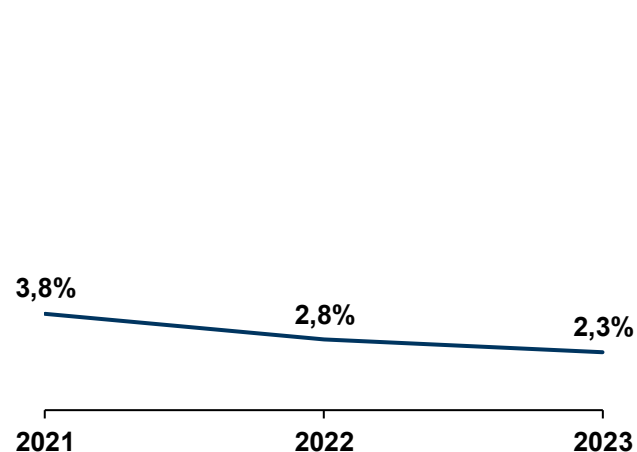
ДЕПОЗИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ, трлн сум



ДОХОДЫ, трлн сум



ДОЛЯ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ (NPL), %



В результате трансформации SQB усовершенствовал бизнес-процессы и усилил клиентоориентированность, что способствовало укреплению его рыночных позиций

Цифровая трансформация SQB

- процесс мониторинга и взыскания задолженностей был цифровизирован через модуль **FIS Collection**
- в сотрудничестве с KPMG разработана **IT-стратегия** на 2023-2027 годы
- внедрена **SAP система «Бюджетирование»**

- запущена система **MyID** для удаленной идентификации клиентов через мобильное приложение JOYDA
- запущена **платформа онлайн-обучения** сотрудников **ISPIRING**
- создано подразделение **«Цифровой банкинг»** для расширения дистанционных услуг

Реализованные инициативы в рамках трансформации SQB

- более **20 экспертов** МФК и ЕБРР было привлечено по 18 направлениям
- система корпоративного управления была усовершенствована, в состав Совета директоров **включены 5 независимых иностранных членов**
- созданы 5 комитетов** при совете Банка
- организационная структура адаптирована к международным стандартам
- клиенты разделены на три сегмента (КБ, МСБ, РБ), организованы отдельные структурные подразделения
- для усиления персонализации обслуживания клиентов внедрены **RM менеджеры**
- для эффективного управления кредитными рисками создана **система андеррайтинга**

- создан **«Green Banking»** и разработаны **«зеленые» продукты**
- во всех отделениях внедрена новая модель обслуживания, деятельность **филиалов переориентирована на продажи**
- мотивация** сотрудников организована на основе **системы KPI**
- запущен новый современный **IT-центр**
- внедрен международный стандарт по борьбе с коррупцией **ISO 37001:2016**
- все филиалы переведены на **Единый МФО**
- запущена **CRM-система** для клиентов на принципах **«единого окна»**

- в Московской школе управления Сколково было **обучено 55 специалистов** топ-менеджмента
- усовершенствована **система информационной и кибербезопасности**
- Контакт-центр** преобразован в канал продаж
- доля сотрудников по обслуживанию клиентов достигла 59%
- создан **Офис управления бизнес-процессами**

2019 - 2020

2021 - 2022

2023

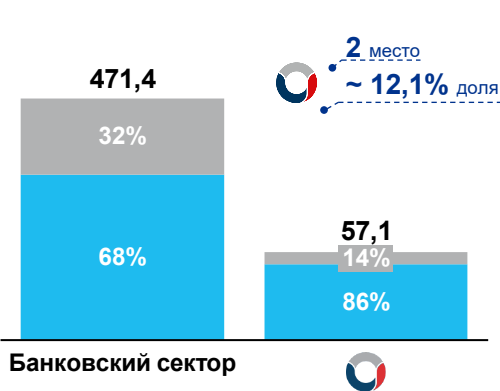
По основным показателям SQB занимает ведущие позиции на рынке

Текущая позиция Банка относительно показателей банковского сектора по состоянию на конец 2023 года

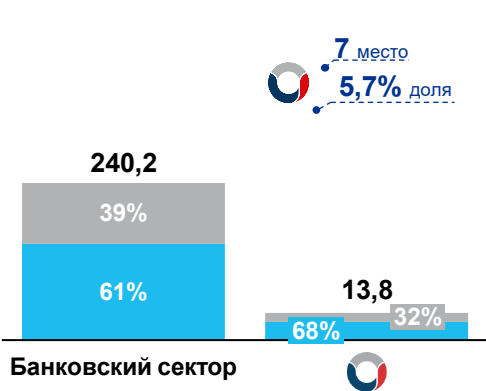
Активы, трлн сум



Кредиты, трлн сум

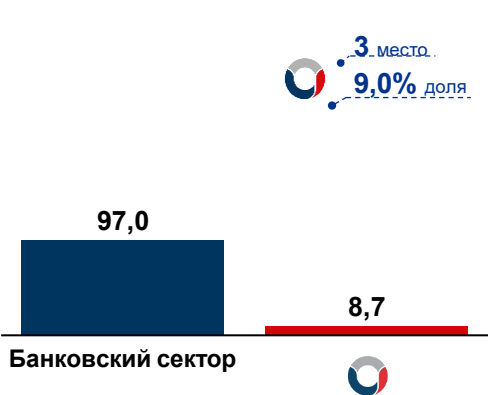


Депозиты, трлн сум

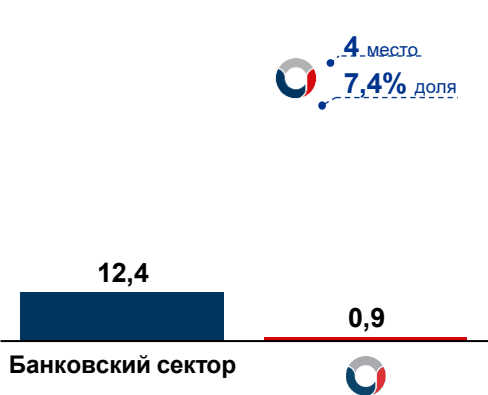


Фл Юл

Капитал, трлн сум



Чистая прибыль, трлн сум



SQB определил миссию, видение и долгосрочное позиционирование



МИССИЯ



Ваш успех - наша забота: доверяем, растем, процветаем вместе

- Миссия нашего Банка заключается в том, чтобы быть надежным партнером, поддержкой для наших клиентов, а также способствовать экономическому развитию и процветанию нашей страны. Мы стремимся к их успеху и росту, предоставляя высококачественные услуги и продукты, которые удовлетворяют потребности и ожидания населения Узбекистана. Наша цель – быть не только финансовым учреждением, но и активным участником в строительстве благополучного будущего нашей нации

ВИДЕНИЕ



Мы строим Банк мирового уровня,
придерживаясь принципов клиентоцентричности, лидерства в инновациях, обеспечения безопасности, приверженности устойчивому развитию, а также вклада в развитие сотрудников и Узбекистана

ДОЛГОСРОЧНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ



Ваш путь к успеху: выбирай лидеров – выбирай нас!

- Мы позиционируем себя как надежного партнера для всех, кто стремится к финансовому успеху, включая тех, кто находится на начальных этапах своего финансового пути. Наш банк – идеальный выбор для всех возрастов. Выбирая наш банк, клиент выбирает лидера в финансовой индустрии, который поможет достичь финансовых целей и амбиций

Ценности SQB



Стратегия SQB основана на ключевых сильных сторонах и потенциальных направлениях развития

- Банк обслуживает базовые отрасли экономики
- Занимает значительную долю рынка корпоративных клиентов



- Сильная репутация и узнаваемый бренд Банка на рынке
- Признан лучшим ESG-банком в Узбекистане



- Банк будет увеличивать доходы, работая с розничными клиентами



- Диверсификация активов и фондирования казначейскими инструментами
- Опыт размещения еврооблигаций



- Банк первым на рынке начал реализацию ряда трансформационных проектов в сотрудничестве с МФК



- Благодаря эффективному сотрудничеству с международными финансовыми институтами, Банк будет привлекать необходимое финансирование



Стратегия SQB нацелена на максимизацию ценности бизнеса, повышение операционной эффективности путем цифровизации процессов и приватизацию Банка

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И ПРИОРИТЕТЫ



Максимизация стоимости акционерного капитала

- Диверсификация источников финансирования
- Повышение доли долгосрочных средств в структуре финансирования
- Повышение качества активов
- Повышение конкурентоспособности
- Предложение продуктов и услуг, отвечающих потребностям каждого сегмента
- Упрощение доступа клиентов к услугам



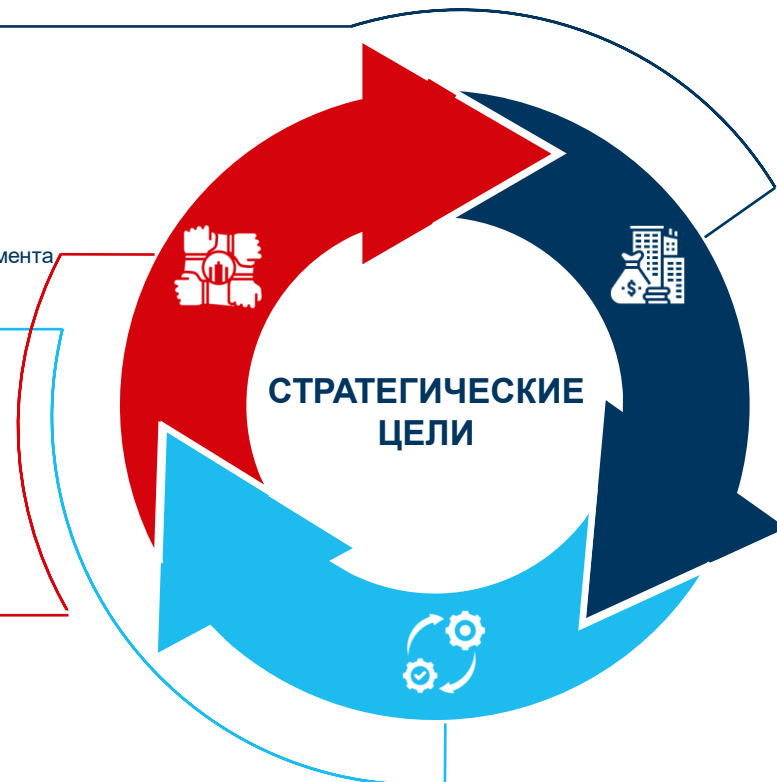
Повышение операционной эффективности и цифровизация процессов

- Запуск подхода процессного управления и контроль качества процессов
- Улучшение качества обслуживания клиентов, ускорение процессов принятия решений, предложение большего количества цифровых продуктов
- Внедрение цифровых технологий и автоматизация процессов
- Выплата вознаграждений за достигнутые результаты и выполнение ключевых показателей эффективности

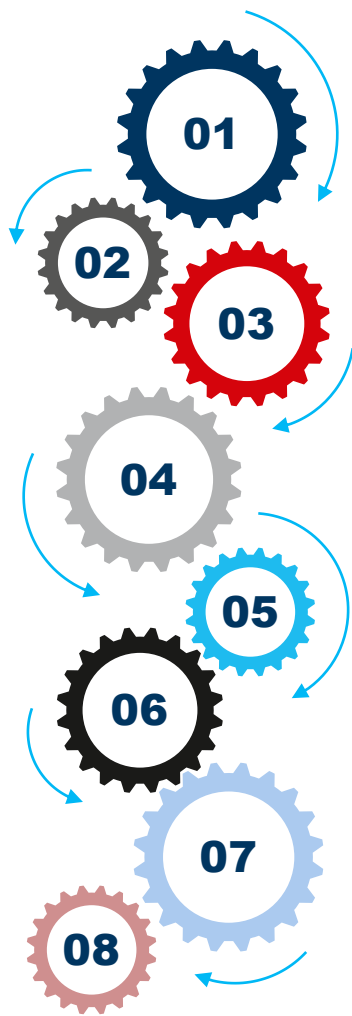


Корпоративная культура, нацеленная на результат

- Прозрачность и объективность системы оплаты труда
- Фокус на конечном результате и командном взаимодействии
- Повышение качества взаимоотношений внутри Банка
- Партнерские отношения с клиентами
- Система мотивации сотрудников и возвращение талантов
- Нацеленность работы с персоналом на раскрытие потенциала сотрудников



Ключевые положения Стратегии развития Банка до 2026 года



01

Стратегия Банка фокусируется на сохранении универсальности Банка с фокусом на увеличение комиссионного дохода

02

Разнообразие предлагаемых продуктов и услуг с фокусом на комплексное предложение для целевых сегментов

03

Приоритетное внимание будет уделено на развитие бизнес-сегментов

04

Постепенная реализация стратегических целей Банка, учитывая текущую экономическую ситуацию и состояние банковского сектора

05

Увеличение доходов

06

Переход к более гибкой модели оценки рисков

07

Повышение эффективности операционной модели Банка

08

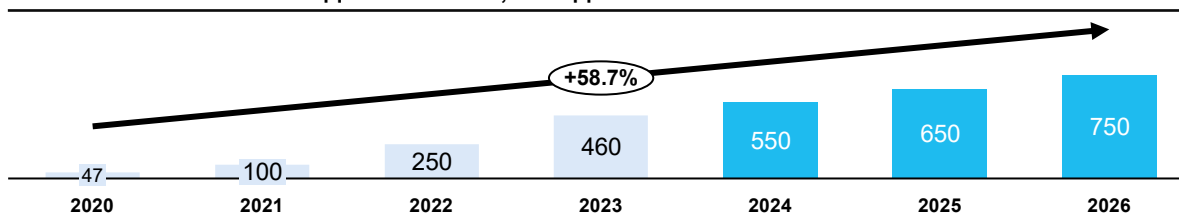
SQB перейдет от традиционной к инновационно-технологической и клиентоориентированной модели

SQB – новатор в зеленом финансировании на рынке Узбекистана, активно продвигающий устойчивое развитие и «зеленую» поддержку бизнеса



- Ответственное использование ресурсов и уменьшение собственного воздействия
- Достойные условия и охрана труда
- Совершенствование корпоративного управления, противодействие коррупции и бизнес-этика
- Взаимодействие с клиентами и социально-ответственный бренд

ПОРТФЕЛЬ ЗЕЛЕННЫХ КРЕДИТОВ БАНКА, МЛН ДОЛЛАРОВ



КБ

- Корпоративный "зеленый" кредит

ММСБ

- Зеленый кредит для малого и среднего бизнеса

РБ

- Зеленый потребительский кредит
- Зеленая ипотека
- Зеленая кредитная карта
- Зеленый депозит

SQB и в дальнейшем будет внедрять и следовать ESG-принципам, которые в свою очередь будут использованы во внутренних бизнес-процессах и продуктах клиентам, в частности зеленого финансирования



- Разработка внутренних экологических политик
- Реализация стратегии «зеленого офиса»
- Получение сертификации системы экологического менеджмента (ISO 14001)

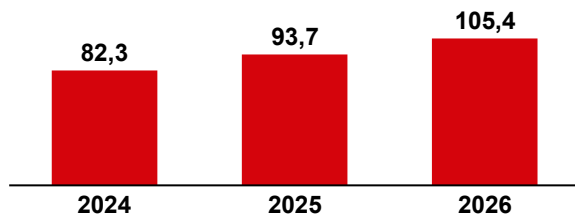


- Осуществление публичных подходов и процедур оценки зеленых проектов
- Разработка внутренней системы аккредитованных зеленых партнеров Банка

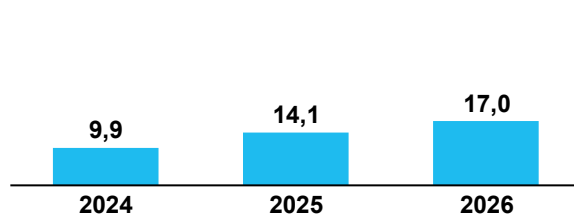


Ключевые стратегические цели до 2026 года

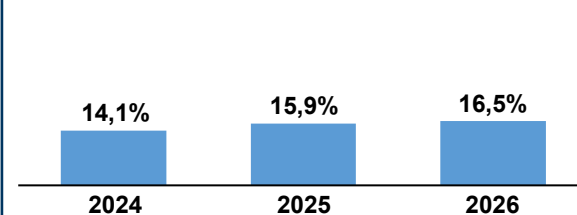
АКТИВЫ, трлн сум



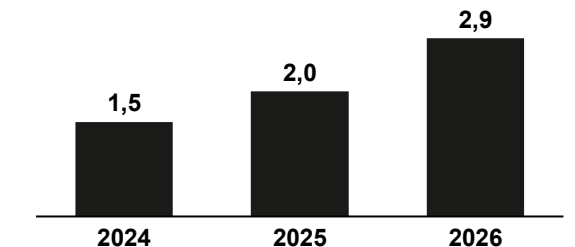
КАПИТАЛ, трлн сум



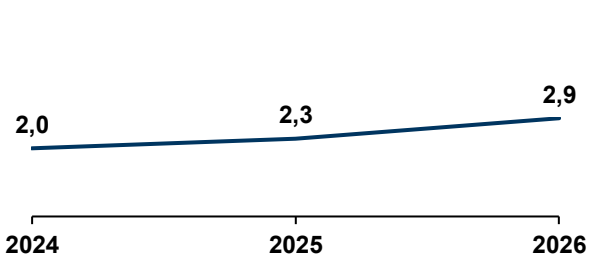
КОЭФФИЦИЕНТ ДОСТАТОЧНОСТИ
КАПИТАЛА, %



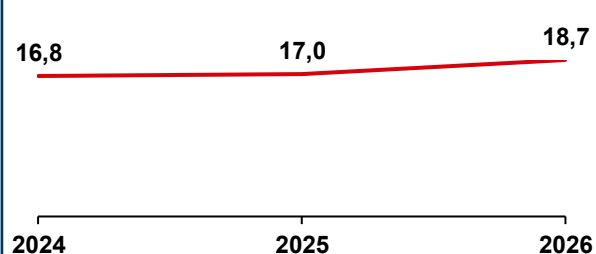
ПРИБЫЛЬ, трлн сум



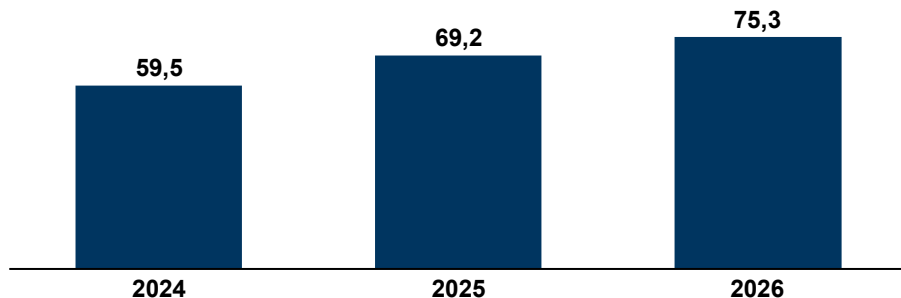
ROA, %



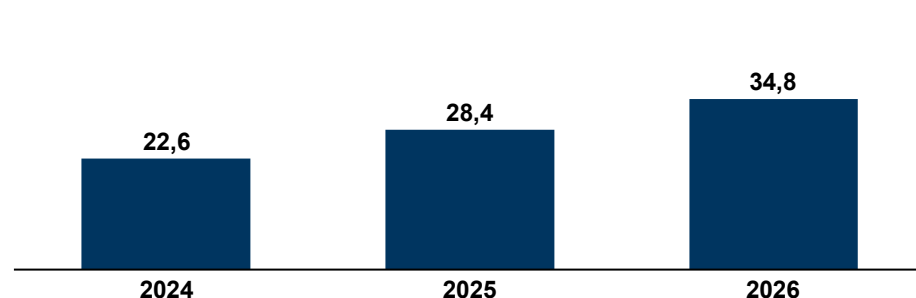
ROE, %



КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ, трлн сум



ДЕПОЗИТНАЯ БАЗА, трлн сум



Конкурентное преимущество SQB будет достигнуто за счет синергии бизнес сегментов и выстраивания синергетического эффекта вокруг Корпоративного бизнеса



Банк будет нацелен на поддержку бизнеса на всех этапах развития и будет способствовать росту клиентов от Микро к Малому, к Среднему и к Корпоративному Бизнесу

- Участие Банка на всех этапах развития бизнеса: от микро бизнеса, только начинающего свой бизнес, до малого/среднего бизнеса вплоть до корпоративного бизнеса
- Использование инструментов поддержки, где предприниматели могут по принципу «одного окна» получить все необходимые услуги

Средний бизнес



Корпоративный бизнес



Малый бизнес



Микро бизнес



- Индивидуальный подход к формированию условий по продуктам, возможность настройки в соответствии с потребностями клиента
- Возможность выезда к клиенту, выделенные relationship manager

- Набор продуктов как у микро- и малого сегмента, но с возможностью кастомизации
- Микс дистанционных и физических каналов, выделенные relationship managers

- Пакетные предложения со стандартным, неизменяемым набором услуг
- Консультации по ведению бизнеса и финансовой грамотности
- Стимуляция перевода обслуживания в цифровые каналы

- Пакетные предложения со стандартным, неизменяемым набором услуг
- Консультации по ведению бизнеса и финансовой грамотности
- Стимуляция перевода обслуживания в цифровые каналы

SQB будет реализовывать многофункциональный подход, включающий 185 ключевых инициатив, для полного раскрытия своих возможностей



Ключевые направления развития системы работы с персоналом



ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ:

- 1 Развитие **систем внутренней и внешней коммуникации и HR-брендинга, рекрутмента**
- 2 Разработка **системы адаптации** сотрудников
- 3 Повышение эффективности **системы обучения**
- 4 Внедрение **системы управления карьерой и развитием**,
 - Развитие **кадрового резерва**
 - Внедрение системы **грейдинга**
 - Внедрение **системы управления эффективностью**, нацеленной на результат
- 5 Расширение **методов оценки персонала** по модели компетенций и по результативности
- 6 Внедрение новой **корпоративной культуры**, нацеленной на результат

Agile подход к управлению и организации работы Банка

Agile подход подразумевает:

- переход от изолированных организационных блоков к работе в **мультифункциональных, самоорганизующихся** командах, созданных по **принципу создания стоимости** для клиента и Банка
- перестройку **логики автоматизации** и других изменений – переход от проектов и Waterfall к Agile / Scrum / Kanban подходам

Передовые международные финансовые организации внедрили Agile-подход



ВЫГОДЫ ДЛЯ БАНКА:

- 1 Сокращение Time-to-Market
- 2 Рост вовлеченности и количества активных клиентов
- 3 Рост показателя удовлетворенности клиентов NPS
- 4 Снижение Cost of Risk
- 5 Рост вовлеченности сотрудников

Применение Agile позволит сформировать организационную структуру, позволяющую объединить высококлассных профессионалов и необходимые ресурсы, что позволит быстро и эффективно принимать решения